

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

FAKULTA METALURGIE A MATERIÁLOVÉHO INŽENÝRSTVÍ

KATEDRA EKONOMIKY A MANAGEMENTU V METALURGII

Analýza konkurenčního prostředí průmyslových podniků

Analysis of Competitive Environment in Industrial Companies

Bakalářská práce

Student:

Lucie Sýkorová

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Milan Stoch, Ph.D.

Ostrava 2012

Zadání bakalářské práce

Student: **Lucie Sýkorová**

Studijní program: B3922 Ekonomika a řízení průmyslových systémů

Studijní obor: 6208R123 Ekonomika a management v průmyslu

Téma: **Analýza konkurenčního prostředí průmyslových podniků**
Analysis of Competitive Environment in Industrial Companies

Zásady pro vypracování:

- objasněte pojem trh, potenciál trhu, tržní podíl, konkurence, konkurenční výhoda
- popište metody analýzy konkurenčního prostředí
- s využitím PEST analýzy nastiňte další možný vývoj konkurenčního prostředí v oblasti průmyslu

Seznam doporučené odborné literatury:

1. KOTLER, P.; WONG, V.; SAUNDERS, J.; ARMSTRONG, G. Moderní marketing. 4. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007.
2. KOTLER, P. Marketing management. Grada Publishing a.s., 2007.
3. HUČKA, M. Konkurenceschopnost podniků v podmínkách globalizace. Ostrava: Ethics, 2005.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

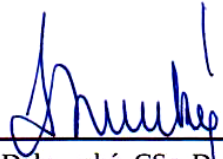
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Milan Stoch, Ph.D.**

Datum zadání: 30.11.2011

Datum odevzdání: 30.04.2012




doc. Ing. Radim Lenort, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Ing. Ludovít Dobrovský, CSc., Dr.h.c.
děkan fakulty

Zásady pro vypracování bakalářské práce

I.

Bakalářskou prací (dále jen BP) se ověřují vědomosti a dovednosti, které student získal během studia, a jeho schopnosti využívat je při řešení teoretických i praktických problémů.

II.

Uspořádání bakalářské práce:

- | | |
|--|------------------------------|
| 1. Titulní list | 5. Obsah BP |
| 2. Zásady pro vypracování BP | 6. Textová část BP |
| 3. Prohlášení + místopřísežné prohlášení | 7. Seznam použité literatury |
| 4. Abstrakt + klíčová slova česky a anglicky | 8. Přílohy |

ad 1) Titulním listem je originál zadání BP, který student obdrží na své oborové katedře.

ad 2) Tyto „Zásady pro vypracování bakalářské práce“ následují za titulním listem.

ad 3) Prohlášení + místopřísežné prohlášení napsané na zvláštním listě (student jej obdrží na své oborové katedře) a vlastnoručně podepsané studentem s uvedením data odevzdání BP. V případě, že BP vychází ze spolupráce s jinými právníky a fyzickými osobami a obsahuje citlivé údaje, je na zvláštním listě vloženo prohlášení spolupracující právnícké nebo fyzické osoby o souhlasu se zveřejněním BP.

ad 4) Abstrakt a klíčová slova jsou uvedena na zvláštním listě česky a anglicky v rozsahu max. 1. strany pro obě jazykové verze.

ad 5) Obsah BP se uvádí na zvláštním listě. Zahrnuje názvy všech očíslovaných kapitol, podkapitol a statí textové části BP, odkaz na seznam příloh a seznam použité literatury, s uvedením příslušné stránky. Předpokládá se desetinné číslování.

ad 6) Textová část BP obvykle zahrnuje:

- Úvod, obsahující charakteristiku řešeného problému a cíle jeho řešení v souladu se zadáním BP;
- Vlastní rozpracování BP (včetně obrázků, tabulek, výpočtů) s dílčími závěry, vhodně členěné do kapitol a podkapitol podle povahy problému;
- Závěr, obsahující celkové hodnocení výsledků BP z hlediska stanoveného zadání.

BP nemusí obsahovat experimentální (aplikační) část.

BP bude zpracována v rozsahu min. 25 stran (včetně obsahu a seznamu použité literatury).

Text musí být napsán vhodným textovým editorem počítače po jedné straně bílého nelesklého papíru formátu A4 při respektování následující **doporučené** úpravy - písmo Times New Roman (nebo podobné) 12b; řádkování 1,5; okraje – horní, dolní – 2,5 cm, levý – 3 cm, pravý 2 cm. Fotografie, schémata, obrázky, tabulky musí být očíslovány a musí na

ně být v textu poukázáno. Budou zařazeny průběžně v textu, pouze je-li to nezbytně nutné, jako přílohy (viz ad 8).

Odborná terminologie práce musí odpovídat platným normám. Všechny výpočty musí být přehledně uspořádány tak, aby každý odborník byl schopen přezkoušet jejich správnost.

U vzorců, údajů a hodnot převzatých z odborné literatury nebo z praxe musí být uveden jejich pramen - u literatury citován číselným odkazem (v hranatých závorkách) na seznam použité literatury.

Nedostatky ve způsobu vyjadřování, nedostatky gramatické, neopravené chyby v textu mohou snížit klasifikaci práce.

ad 7) BP bude obsahovat alespoň 10 literárních odkazů, z toho nejméně 3 v některém ze světových jazyků.

Seznam použité literatury se píše na zvláštním listě. **Citaci literatury je nutno uvádět důsledně v souladu s ČSN ISO 690.** Na práce uvedené v seznamu použité literatury musí být uveden odkaz v textu BP.

ad 8) Přílohy budou obsahovat jen ty části (speciální výpočty, zdrojové texty programů aj.), které nelze vhodně včlenit do vlastní textové části, např. z důvodu ztráty srozumitelnosti.

III.

Bakalářskou práci student odevzdá ve dvou knihařsky svázaných vyhotoveních, pokud katedra garantující studijní obor neurčí jiný počet. Vnější desky budou označeny takto:

nahore: *Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava*
Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství
Katedra

uprostřed: *BAKALÁŘSKÁ PRÁCE*

dole: *Rok* *Jméno a příjmení*

Kromě těchto dvou knihařsky svázaných výtisků odevzdá student kompletní práci také v elektronické formě do IS EDISON. Práce vložená v elektronické formě do IS EDISON se musí zcela shodovat s prací odevzdanou v tištěné formě.

IV.

Bakalářská práce, která neodpovídá těmto zásadám, nemůže být přijata k obhajobě. Tyto zásady jsou závazné pro studenty všech studijních programů a forem bakalářského studia fakulty metalurgie a materiálového inženýrství Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava od akademického roku 2011/2012.

Ostrava 30. 11. 2011

Prof. Ing. Ludovít Dobrovský, CSc., Dr.h.c.
děkan fakulty metalurgie a materiálového inženýrství
VŠB-TU Ostrava

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000Sb. - autorský zákon, zejména §35 - užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního (§60 - školní dílo);
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB - TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude archivována v elektronické formě v databázi Ústřední knihovny VŠB - TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB - TUO;
- bylo sjednáno, že VŠB - TUO, v případě zájmu z její strany, uzavře licenční smlouvu s oprávněním užití díla v rozsahu §12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo - bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB - TUO, která je oprávněná v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB - TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že odevzdáním své bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (Zákon o vysokých školách) bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně.

V Ostravě 30.4.2012.....

Lucie Škorpová.....
podpis (jméno a příjmení studenta)

Na Popel' 927/42, Ostrava, 72400
adresa trvalého pobytu studenta

Abstrakt

Téma bakalářské práce se nazývá „Analýza konkurenčního prostředí průmyslových podniků“. Cílem bakalářské práce je nastínit pomocí PEST analýzy vývoj konkurenčního prostředí v oblasti průmyslu. V první části se bakalářská práce zabývá pojmem trh, potenciál trhu, konkurence a konkurenční výhoda. Druhá část popisuje metody analýzy konkurenčního prostředí. Závěrečná kapitola je zaměřena na aplikaci PEST analýzy na konkrétním průmyslovém podniku.

Klíčová slova

Trh, Potenciál trhu, Tržní podíl, Konkurence, Konkurenční výhoda, Analýza konkurenčního prostředí, PEST analýza, SWOT analýza, Analýza 4C, Porterova analýza.

Abstract

Topic of this thesis is called „Analysis of competitive environment in industrial bussines“. The aim of this work is to outline the development of the competitive surroundings in the sphere of industry by using PEST analysis. In the first part, the thesis deals with the terms market, market potential, competition and competitive advantage. The second section describes the methods of analysing the competitive environment. The final chapter focuses on the application of the PEST analysis demonstrated on a particular industrial company.

Keywords

The market, market potential, market share, competition, competitive advantage, analysis of competitive environment, PEST analysis, SWOT analysis, 4C analysis, Porter's analysis

Poděkování

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Milanu Stochovi Ph.D., Bc. Radce Římanové za ochotu a cenné rady, které mi poskytli v průběhu zpracování bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	1
1 Trh	2
1.1 Okolí podniku	2
1.1.1 Analýza okolí podniku	4
1.1.2 Typy trhu	4
1.1.3 Trh a subjekty trhu	5
1.1.4 Trh a jeho segmentace	6
1.1.5 Analýza trhu	7
1.2 Tržní potenciál	8
1.3 Tržní podíl.....	8
1.4 Konkurence	8
1.4.1 Analýza konkurence	10
1.4.2 Určení cílů konkurence	11
1.4.3 Konkurenceschopnost	11
1.5 Konkurenční výhoda.....	12
1.5.1 Analýza konkurenční výhody.....	12
1.5.2 Udržení konkurenční výhody	13
2 Metody analýzy konkurenčního prostředí.....	15
2.1 PEST analýza	15
2.1.1 Politické a legislativní faktory.....	16
2.1.2 Ekonomické faktory	16
2.1.3 Sociální a demografické faktory	17
2.1.4 Technologické faktory.....	17
2.2 Porterovo kolo konkurenční strategie	17

2.3	SWOT analýza	19
2.3.1	Analýza externího prostředí (příležitosti a hrozby).....	21
2.3.2	Analýza interního prostředí (silných a slabých stránek)	21
2.4	Analýza metodou „4C“	22
3	PEST analýza na konkrétní podnik.....	24
3.1	Politické a legislativní faktory	25
3.1.1	Znečištění životního prostředí	25
3.1.2	Environmentální politika.....	25
3.2	Ekonomické	26
3.2.1	Průměrná roční míra inflace	27
3.3	Sociální faktory	27
3.4	Technologické faktory	27
3.5	Ekologické faktory	28
	Závěr.....	30
	Bibliografie	32
	Seznam použitých symbolů a zkratk	34
	Seznam obrázků	35

Úvod

Cílem bakalářské práce na téma „Analýza konkurenčního prostředí průmyslových podniků“ je nastínit pomocí PEST analýzy vývoj konkurenčního prostředí v oblasti průmyslu. Bakalářská práce je rozložena do tří hlavních částí.

První kapitola bude objasňovat segmentaci trhu a pojmy trh, který má různé formy, jeho potenciál a tržní podíl, který společnosti zaujímají na trhu. Pro společnost je velmi důležité okolí podniku, ve kterém se nachází a je důležité své okolí správně analyzovat, aby byl podnik úspěšný, udržel se na trhu a zároveň maximalizoval svůj zisk. Tato kapitola se také zaměří na konkurenci, která je pro každou společnost důležitá. Dobrá znalost své konkurence je ve velké míře konkurenční výhodou. Efekt pramenící z konkurenční výhody závisí na tom, jak dlouho má konkurenční výhoda životnost. K dobrému postavení na trhu je třeba znát nejen svou konkurenci, ale také ostatní subjekty trhu jakými jsou dodavatelé, konkurenti, veřejnost a prostředníci.

Druhá kapitola bude zaměřena na konkurenční prostředí. Pro zhodnocení makroprostředí se používá PEST analýza, která dává přehled o faktorech ekonomického, politického, technologického a sociálního prostředí, které mají vliv na společnost. V současné době se setkáváme s pojmem analýzy PESTEL, která kromě výše uvedených faktorů je rozšířena o ekologické a legislativní faktory. Další možností analýzy trhu je Porterova analýza, která zaměřuje svou strategii k dosažení konkurenční výhody na trhu pomocí výkonové a nákladové výhody. Budou zde zahrnuty i další metody jako jsou SWOT analýza, které společnosti využívají k tomu, aby zjistily své silné a slabé stránky a také hrozby a příležitosti, které jim trh nabízí. Analýza 4C zkoumá mikroprostředí i makroprostředí společnosti.

Závěrečná kapitola se zaměří na aplikaci PESTEL analýzy konkurenčního prostředí na konkrétní firmu z oblasti průmyslu. Jedná se o společnost ArcelorMittal Ostrava a.s., která působí jako největší výrobce oceli a je jedním z největších plátců daní v České republice. Zároveň je také jedním z největších zaměstnavatelů v České republice a má druhou nejvyšší průměrnou mzdu v Moravskoslezském kraji. Společnost ArcelorMittal je zároveň největší světovou ocelářskou společností.

V závěru budou shrnuty výsledky bakalářské práce, které by měly být pro společnost přínosné.

1 Trh

Trh je souhrn všech skutečných a potenciálních kupujících určitého výrobku nebo služby. Původně pojem trh označoval místo, kde se kupující a prodávající setkávali za účelem směny zboží, například náves. Marketingoví specialisté však vnímají prodávající jako tvůrce odvětví a kupující jako tvůrce trhu. Vztah mezi odvětvím a trhem (viz obrázek č. 1). Prodávající vysílá na trh produkty, služby, vnější smyčka zobrazuje výměnu informací. [10]

Obrázek č. 1 – Jednoduchý marketingový systém



Zdroj: Kotler, P.; Wong, V.; Saunders, J.; Armstrong, G.; Principles of marketing, 2008

1.1 Okolí podniku

Podnik není izolován, ale je obklopen vnějším světem, okolím. Okolím podniku rozumíme vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku jako sociálně ekonomického a technického systému (viz obrázek č. 2) a čím je podnik ovlivňován a co případně sám může ovlivnit. Okolí podnik nutí k určitému způsobu chování, především k volbě určitých cílů a způsobu jejich dosahování. Vliv okolí na podnik je zpravidla velmi silný, zatím co možnost podniku ovlivňovat okolí je spíše omezená.

Okolí podniku na něj působí jako „svazek“ vnějších sil, faktorů a podmiňování. Mezi nimi existují různé souvislosti. Pokud však chceme k okolí podniku přistoupit analyticky, musíme ho určitým způsobem strukturovat a vymezit jeho jednotlivé prvky. Následující text vychází z předpokladu, že okolí podniku má následující prvky [17]:

- geografické,
- sociální,
- politické a právní,
- ekonomické,
- ekologické,

- technologické,
- etické,
- kulturně historické.

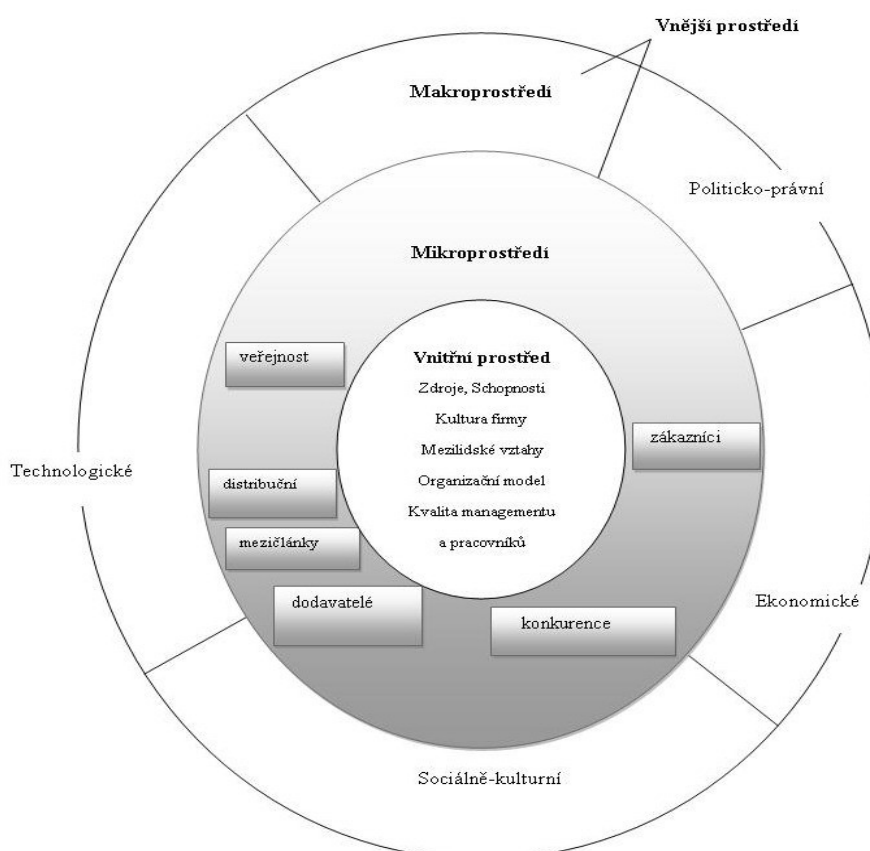
Při šetření podmínek a faktorů prostředí obklopujících podnik mluvíme o tzv. externí analýze. Rozlišujeme [2]:

- analýzu makroprostředí = šetření podmínek, které podnik neovlivní, ale které na něj působí (např. ekonomické, demografické, politické činitele);
- analýzu mikroprostředí = šetření blízkého prostředí, které podnik obklopuje (např. konkurence, dodavatelé, zákazníci, analýza příležitostí a hrozeb).

Vedle externí analýzy se provádí také zkoumání vnitřní situace podniku = interní analýza. Při interní analýze podnik zkoumá nejrůznější faktory, které na něj mají bezprostřední vliv a jež může ovlivnit, jako např. [2]:

- organizační struktura, zdroje firmy, úroveň managementu a zaměstnanců, technologické postupy, strojní zařízení, silné a slabé stránky firmy.

Obrázek č. 2 – Okolí podniku



Zdroj: Jakubíková, D. *Marketing v cestovním ruchu*, 2009

1.1.1 Analýza okolí podniku

Strategická analýza okolního prostředí společnosti je manažerům potřebná k tomu, aby si byli vědomi vlivu okolního prostředí, aby byli lépe informováni o situaci, ve které se jejich společnost nachází. V dnešním prostředí neustálých změn tvoří základ, na kterém je možné budovat proces strategického výběru a implementace. Tento proces zároveň neustále ověřuje správnost analýzy a nutí se k ní neustále vracet. [18]

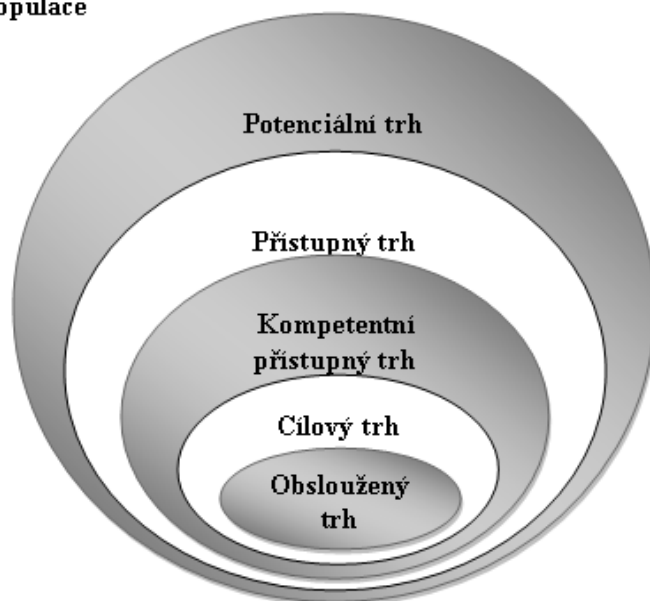
Okolí podniku se týká všeho, co stojí za pomyslnými hranicemi podniku, čím je podnik ovlivňován, nebo co může sám ovlivnit. Většinou je působení okolí na podnik silné a ovlivňovat okolí lze spíše omezeně. Aby byl podnik úspěšný, závisí na tom, jak dokáže využít své přednosti, tzn. konkurenční výhody, nejen na atraktivitě odvětví, v němž firma působí. [13]

1.1.2 Typy trhu

Po vymezení trhu je třeba tento trh segmentovat do menších skupin, neboť jak ukazuje následující obrázek č. 3, trh je velmi široký pojem. [2]

Obrázek č. 3 – Typy trhů

Celá populace

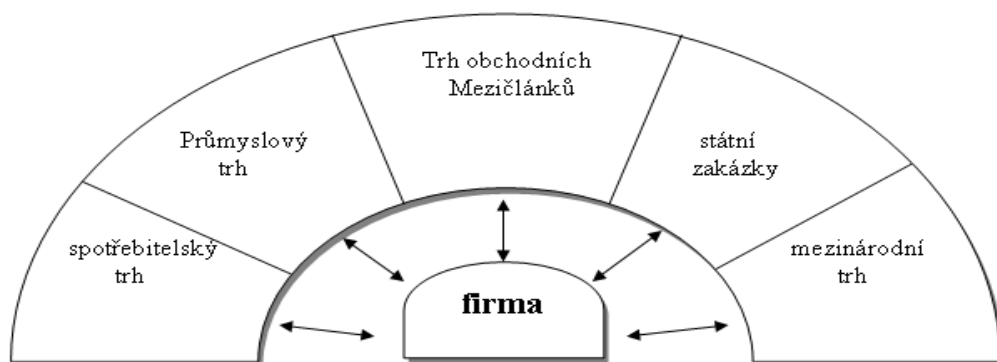


Zdroj: Blažková, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, 2007

Rozeznáváme tyto typy trhu [2]:

- **Potenciální trh** – ti z celé populace, pro které by vlastnictví výrobku či služby bylo přínosné.
- **Přístupný trh** – ti na potenciálním trhu, kteří mají dostatek peněz na koupi výrobku.
- **Kompetentní přístupný trh** – ti na přístupném trhu, kdo si mohou výrobek koupit z právního hlediska.
- **Cílový trh** – segment na kompetentním přístupném trhu, který se firma rozhodla obsluhovat. **Charakter cílového trhu** - aby firma dosáhla úspěchu, je nezbytné analyzovat charakter cílových trhů (viz obrázek č. 4).

Obrázek č. 4 – Typy cílových trhů



Zdroj: Kotler, P.; Armstrong, G. *Marketing*, 2004

- **Obsloužený trh** – ti na cílovém trhu, kteří si výrobek koupili.

1.1.3 Trh a subjekty trhu

Konkrétní trh jako vymezený podnikatelský prostor představuje nejbližší okolí naší firmy, na kterém se pohybujeme společně s ostatními subjekty (účastníky) trhu, které nás v naší činnosti omezují nebo nám naopak pomáhají. Těmi jsou [12]:

- dodavatelé,
- konkurenti
- prostředníci,
- zákazníci,
- veřejnost.

Abychom se na konkrétním trhu mohli prosadit, potřebujeme před tvorbou vlastní marketingové koncepce poznat celý trh a identifikovat pozitivní a negativní vztahy, ke kterým mezi jednotlivými subjekty dochází. K tomu nám může např. posloužit znalost marketingového systému, tzv. **průmyslového řetězce**, který zahrnuje všechny významné subjekty na trhu a vazby mezi nimi a představuje proces od těžby surovin až ke konečnému spotřebiteli. Existuje mnoho přístupů, jak **popsat konkrétní trh**. Podle toho, kdo je našim zákazníkem, rozlišujeme trhy, na kterých se pohybujeme, na trhy spotřebitelské, průmyslové, obchodní, vládní, nevýdělečné, mezinárodní.

Úkolem **výzkumu trhu** je zaměřit se na informace o velikosti trhu a o jeho vývoji. Zjišťujeme především charakteristiky, pomocí kterých můžeme trh měřit a tím zjistit jeho velikost. Kromě velikosti trhu potřebujeme znát **vývoj**, k němuž na našem trhu docházelo v posledních letech, a především očekávání, jakým směrem bude dál směřovat. [12]

1.1.4 Trh a jeho segmentace

V současné době totiž firmy výjimečně oslovují všechny zákazníky na trhu jedním produktem (tzv. unifikace trhu). Ale naopak pracují s trhem diferencovaně, tzn., že vytváří specializovanou nabídku pro různé zákaznické skupiny. K tomu nám slouží cílený marketing. [12]

Cílený marketing je sestaven ze tří kroků – segmentace, cílení, umístění.

Segmentace představuje členění trhu do menších skupin zákazníků, tzv. tržních **segmentů**, které prokazují shodné, popř. podobné kupní nebo spotřební chování.

Tržní cílení zahrnuje zhodnocení atraktivity každého segmentu a výběr jednoho nebo více segmentů.

Tržní umístění je proces, který souvisí s konkrétními marketingovými strategiemi, kdy volíme konkrétní prostředky pro získání příslušného segmentu. **Marketingové strategie** určují základní směry k naplnění marketingových cílů.

Segmentace se liší podle toho, kdo je našim zákazníkem, a kde tedy, na kterém trhu k ní dochází. Pokud je našim zákazníkem konečný spotřebitel, pak říkáme, že se pohybujeme na spotřebitelském trhu, který se vyznačuje velkým počtem zákazníků. Na trhu organizací nejsou firemními zákazníky koneční spotřebitelé, ale další firmy. [12]

Typy segmentace trhu[10]:

Geografická segmentace – rozdělení trhu na různé geografické jednotky, jako jsou země, kraje, okresy, města, obce či čtvrti,

Demografická segmentace – rozdělení trhu na skupiny dle demografických proměnných, jako je pohlaví, věk, vzdělání, povolání, velikost rodiny, příjem, životní cyklus, náboženské vyznání, rasa a národnost,

Geografická a demografická segmentace velmi dobře slouží k určení velikosti cílové skupiny.

Psychografická segmentace – rozděluje kupující do skupin podle společenské třídy, životního stylu nebo povahových rysů. Lidé ve stejné demografické skupině mohou mít značně odlišné psychografické charakteristiky,

Behaviorální segmentace – rozděluje kupující do skupin podle znalosti, postojů, použití produktu nebo odezvy na něj. Mnoho marketérů má za to, že právě behaviorální proměnné jsou lepším výchozím bodem pro tvorbu tržních segmentů. Segmentace je založena na tom, jak spotřebitel používá produkt anebo jak chápou jeho užitek.

1.1.5 Analýza trhu

Analýza trhu se zabývá zkoumáním potenciální poptávky pro novou firmu. Nesmíme ale přemýšlet o trhu pouze ve smyslu výrobku či služeb uspokojujících určitou potřebu, neboť pak definujeme trh buď příliš úzce, nebo naopak široce. Jestliže je definice trhu příliš úzká, zůstávají nepovšimnutí potenciální konkurenti i možné požadavky zákazníků, a podnik většinou zkrachuje při změnách na trhu. [2, 5]

Nejdříve přemýšlíme o potřebách zákazníků a až poté o výrobku či službě, kterými můžeme tyto potřeby uspokojit. Firmy nesmějí uvažovat jen o současných trzích. Je třeba uvažovat i o dalších typech trhů podle úrovně dospělosti [2]:

- **Současné trhy** – potřeby zákazníků jsou uspokojovány existujícími dodavateli. Konkurence na tomto trhu je intenzivní a nově vstupující firmy se mohou setkat s obtížemi.
- **Skryté trhy** – firmy jsou si vědomy potenciálních zákazníků, ale ještě nikdo nenabízí výrobek či službu uspokojující jejich skryté potřeby. Protože zde neexistuje přímá konkurence, vstup na tento trh je jednodušší.
- **Vznikající trhy** – tyto trhy ještě neexistují, ale ze současných podmínek a trendů lze usuzovat na jejich vznik v budoucnu. Někdy může trvat i dlouhou dobu, než tyto trhy vzniknou, ale na druhé straně představují tyto trhy nejvíce příležitosti pro firmy.

1.2 Tržní potenciál

Tržní potenciál – maximální objem prodeje ve fyzických nebo peněžních jednotkách, který může být dosažen na určitém trhu v určitém čase, při dané úrovni marketingového úsilí a při daných podmínkách prostředí. [4]

1.3 Tržní podíl

Významnými faktory, které ovlivňují výkonnost podniku, jsou tržní podíl, charakter trhu a investiční náročnost.

Tržní podíl určuje konkurenční pozici podniku. Lze předpokládat, že s rostoucím tržním podílem v důsledku poklesu nákladů roste i zisk, který je zdrojem financování budoucího rozvoje podniku. Pro podnik je proto důležité dosáhnout vysokého tržního podílu, a tedy silné konkurenční pozice. Zvyšování tržního podílu vede zpravidla ke zvyšování výkonnosti podniku. [3]

Cíl v oblasti tržního podílu může představovat [15]:

- Předpokládaný růst tržního podílu konkurenta je rychlejší než růst odvětví jako celku. Cíl může být realizován prostřednictvím vnitřního růstu, tj. investice do dočasných kapacit anebo akvizicí
- Udržování a obranu stávajícího tržního podílu, růst podílu konkurenta odpovídá odvětvovému průměru.
- Snižování tržního podílu s cílem dosažení krátkodobé maximalizace zisku. Tento krok může například předcházet odchodu podniku z trhu.

1.4 Konkurence

Dnešní konkurence se stále víc odehrává mezi sítěmi, nikoliv mezi firmami. A proto je dobré, pokud přitahuje dobré konkurenty. Jak říká Kotler: „Dobří konkurenti jsou požehnáním.“ Nejnebezpečnější konkurenti jsou ti, kteří se nám nejvíce podobají. Zákazníci nedokážou rozpoznat rozdíl. Jak tvrdí marketingový guru Theodor Levitt: „Konkurence se neodehrává mezi tím, co podniky vyrobí ve svých továrnách, ale mezi tím, co k tomu dodají formou obalů, souvisejících služeb, reklamy, poradenství, možnosti financování, způsobů dodávek, uskladnění a dalších věcí, jichž si lidé cení.“ Je nezbytné sledovat i vzdálené konkurenty, nejenom ty blízké. Největší ohrožení představují malé začínající firmy, které touží něco změnit. [7]

Konkurenci lze vyjádřit jako určité rivalství, soupeření nebo soutěžení mezi jednotlivci a vzniká vždy, když se dvě nebo více stran snaží o něco, co nemohou všichni získat. Na daném trhu vzniká taková situace, kde prodejci svých výrobků a služeb se snaží získat oblibu kupujících za účelem dosažení konkrétního podnikatelského cíle např. v podobě zisku, velikosti prodeje či podílu na trhu. [14]

Konkurenci mezi firmami rozlišujeme ve dvou formách [13]:

a) *Konkurence cenová*: spočívá ve snižování ceny daného zboží ze strany výrobce tak, že výrobce se snaží snížením ceny co nejvíce přilákat samotné kupující (spotřebitelé). Dochází tak k ohrožení pozice konkurence popř. jejímu samotnému zničení, protože někteří nebudou schopni při nižší ceně vyrábět dané výrobky či poskytovat služby.

b) *Konkurence necenová*: snahou je přilákat spotřebitele jiným způsobem než je cenová konkurence např. zvýšenou kvalitou, reklamou, designem, poskytováním slevy, servisem, doplňkovými službami.

Z pohledu výrobce a jejich podmínek na trhu se dále rozlišuje [16]:

- **dokonalá konkurence**

Jde o situaci, kdy na trhu působí mnoho výrobců vyrábějící homogenní produkci (stejnou), používají podobnou technologii a mají podobné náklady. Cena je diktována trhem a tedy žádný z výrobců nedokáže svou činností ovlivnit výši ceny. Představuje do určité míry ideální stav, ovšem v reálném ekonomickém světě se spíše setkáváme s nedokonalou konkurencí,

- **nedokonalá konkurence**

Jde o situaci, kdy výrobce do jisté míry dokáže ovlivnit cenu své produkce.

1. **Čistý monopol** - v tomto odvětví působí pouze jedna firma, která poskytuje jistý výrobek nebo službu. Monopolní společnost si může vytvářet své vlastní ceny, díky svému neomezenému vlivu na trhu. Vstup nových firem do tohoto odvětví je značně omezen díky bariérám, které vytvořil monopol,
2. **Oligopol** - v daném odvětví se nachází menší počet větších firem. Čistý oligopol se skládá z několika málo společností, které produkují v podstatě stejnou komoditu (ropu, ocel). Shodují-li se konkurenti v ceně a službách, pak jediný způsob, jak získat konkurenční výhodu, jsou nižší náklady.

3. Monopolistická konkurence - mnozí konkurenti jsou schopni diferencovat své nabídky jako celek nebo v některých částech. Konkurenti se zaměří na tržní segmenty, v nichž mohou lépe naplnit potřeby zákazníků a prodávat jim za vyšší ceny. [9]

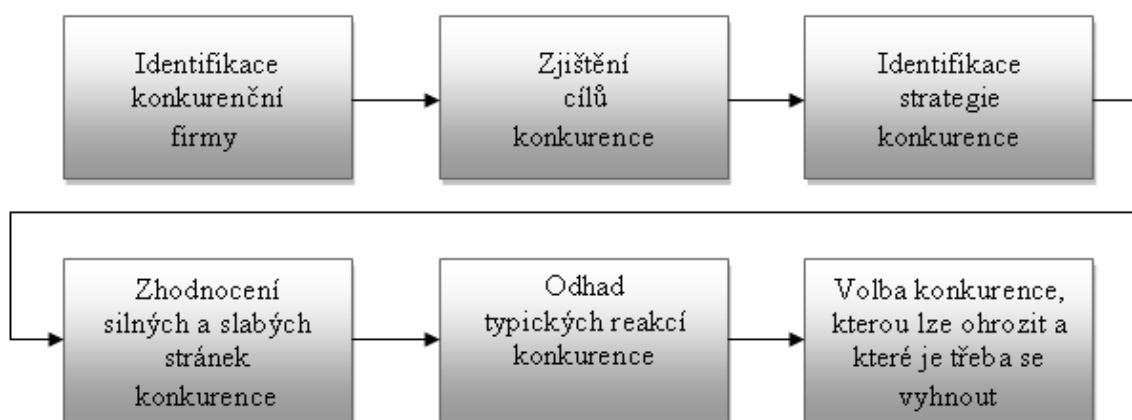
1.4.1 Analýza konkurence

Analýza konkurentů je důležitou částí plánovacího procesu. Konkurenční analýza zahrnuje zaujetí takové pozice v podnikání, která by maximalizovala hodnotu schopností odlišujících danou společnost od jejich konkurentů. Výsledkem konkurenční analýzy by tedy mělo být určení konkurenční pozice firmy. [1, 2, 10]

Analýza konkurence je zaměřená na identifikaci klíčových konkurentů a na určení jejich konkurenčního profilu. To předpokládá odhalit jejich strategické cíle, strategii, specifické předpoklady, vyhodnotit výhody a nevýhody konkurenčních výrobků a příčiny tohoto stavu, zabývat se jejich nákladovým postavením. Tyto poznatky mají předpovědět potenciální reakci konkurentů jako významný aspekt ovlivňující formulaci vlastní strategie. [15]

K tomu, aby firma mohla efektivně naplánovat své konkurenční strategie, potřebuje zjistit o své konkurenci všechno, co lze. Co tedy firmy potřebují o svých konkurentech vědět? Musí se ptát: Kdo jsou naši konkurenti? Jaké mají cíle? Jaké jsou jejich strategie? Jaké mají silné a slabé stránky? Jak obvykle reagují? Obrázek č. 5 uvádí hlavní kroky při analýze konkurence. [10]

Obrázek č. 5 – Kroky analýzy konkurence



Zdroj: Kotler, P.; Wong, V.; Saunders, J.; Armstrong, G.; *Principles of marketing*. 2008

Základní kroky analýzy konkurence [15]:

- Identifikovat současné a potenciální konkurenty.
- Analyzovat jejich budoucí cíle, představy o sobě samém, o konkurentech a o odvětví, dále nákladové postavení konkurentů a současný a předpokládaný styl uplatňování konkurenční strategie. Na základě toho vypracovat konkurenční profil nejbližších konkurentů, například rivalů z jedné strategie konkurenční skupiny. Určit jejich konkurenční výhody.
- Na základě porovnání konkurenčních profilů hlavních konkurentů s dříve identifikovanými, změnotvornými a konkurenčními silami daného odvětví předpovědět pravděpodobný profil reakce konkurentů.

1.4.2 Určení cílů konkurence

Ve chvíli, kdy marketing management identifikuje hlavní konkurenty, musí se také zeptat: Co každý z konkurentů od trhu chce? Co je podnětem k jeho chování? Marketér může nejprve předpokládat, že všichni konkurenti chtějí maximalizovat své zisky a podle toho také činí své kroky. Znalost plánů konkurence ukáže, zda je konkurenční firma se svou současnou situací spokojená a jak bude reagovat na kroky konkurence. [10]

1.4.3 Konkurenceschopnost

V praxi konkurenceschopnost podniku představuje schopnost podniku poskytovat výrobky nebo služby efektivněji než jeho významní konkurenti. Základem konkurenceschopnosti se tak stává určitá převaha nad konkurencí, která je dána [13]:

- nízkými náklady,
- kontrolou distribučních cest,
- unikátností vstupních zdrojů,
- jedinečností technologie,
- diferenciací a inovací produktů,
- silou značky,
- loajalitou zákazníků,
- vhodným umístěním,
- prostřednictvím státní regulace

1.5 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je spojena se schopností daného podniku vytvářet vyšší přidanou hodnotu nabízených produktů pro cílového zákazníka ve srovnání s konkurencí. Této konkurenční výhody lze dosáhnout na základě klíčových faktorů, jimiž jsou cena, kvalita a čas. Jestliže podnik exceluje v jednom z těchto faktorů, získá konkurenční výhodu, která povede k získání zákazníka a vylepšení dosavadní situace na trhu. [13]

Strategie může být formulována explicitně, což znamená plánovitým procesem nebo implicitně na základě aktivit různých funkčních oddělení podniku. Samotná struktura této strategie by měla vycházet z několika kroků, kterými jsou: poslání, analýza okolí, analýza podniku, cíle a ze stanovení strategie. Cílem konkurenční strategie je získat konkurenční výhodu a posílit tak vliv na trhu.

Co může být konkurenční výhodou podniku? Skoro všechno. Může jí být výrobek, jeho konstrukce a design, jeho užitnost a jakost, jeho cena, služby, které jej provázejí. Může to být způsob výroby, technické vybavení, užívané technologie, trvale dosahována stejnorodost a jakost, produktivita, výrobní náklady. Může to být ekologická ohleduplnost výrobku a výroby nebo logistika. Také to mohou být lidé v podniku, schopné vedení, vynalézaví odborníci, výkonní dělníci. Může to být i podniková značka, dobré jméno, goodwill, pověst solidního dodavatele i zaměstnavatele, jeho občanské angažovanosti, jeho vztahu k veřejnosti a různé kombinace toho všeho. [6]

1.5.1 Analýza konkurenční výhody

Podstatné je nalézt dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu. Jediným způsobem, jak se udržet na trhu je odlišit se od konkurence, protože je mnoho firem, které dělají totéž a nabízejí podobné výrobky nebo služby té samé skupině zákazníků. Každá firma musí nalézt něco, co je specifické jen pro ni, co ji odlišuje od jejích konkurentů, kteří ji tak nemohou imitovat. Musí nalézt či odlišit svoji konkurenční výhodu. Některé výhody jsou dočasné a neudržitelné. Proto firma musí nalézt udržitelnou výhodu oproti své konkurenci, tedy takovou, která je udržitelná po určitý čas i navzdory konkurenci a je jedinečná, cenná a nenapodobitelná. Většinou se tato výhoda posuzuje z hlediska ziskovosti – pokud dosahuje firma zisku přesahujícího průměr v jejím odvětví, pak se o této firmě říká, že má konkurenční výhodu vůči svým rivalům. [2]

Zdroje konkurenční výhody [2]:

- Produkce s nejnižšími náklady
- Dokonalá znalost zákazníků, trhu konkurence, technologie či dalších aspektů
- Přístup k jedinečnému zdroji přírodních surovin
- Vyvinutí či použití nové technologie, výrobního postupu
- Neustále inovace výrobků a služeb, nový přístup k distribuci

1.5.2 Udržení konkurenční výhody

Efekt pramenící z konkurenční výhody nezávisí jenom na tom, jaké zdroje a schopnosti jsou pro vybudování konkurenční výhody důležité, ale také na tom, jak dlouho má konkurenční výhoda životaschopnost. Doba trvání konkurenční výhody závisí na [15]:

- životnosti zdrojů a schopností, které jsou pramenem konkurenční výhody,
- napodobení zdroje a schopností potřebných k založení konkurenční výhody,
- mobilitě zdrojů.

Je proto třeba rozvíjet konkurenční výhodu a to zhruba v těchto směrech [6]:

- rozvíjet ji na hlavním směru podnikového rozvoje,
- posilovat hlavní konkurenční výhodu dalšími navazujícími a podpůrnými konkurenčními výhodami,
- vytvářet celý svazek silných konkurenčních výhod, které jsou vzhledem k sobě komplementární, navzájem se doplňují, posilují a mohou působit v silném spojení,
- v době, kdy konkurenční výhoda zajišťuje firmě ještě silnou pozici na trhu, připravovat v lůně podniku další, co možná ještě silnější konkurenční výhodu.

Konkurenční síly vytvářející následující hrozby [12]:

- **Hrozba intenzivní odvětvové konkurence**

Atraktivita trhu je nižší, pokud je na něm větší počet silných nebo agresivních konkurentů, nebo když dochází k zastavení nebo poklesu tempa růstu prodeje.

- **Hrozba nově vstupujících firem**

Jsou-li vstupní bariéry vysoké, je potenciální zisk rovněž vysoký, ale v případě neúspěchu hrozí riziko ekonomiky náročných bariér výstupu. Pokud jsou obojí bariéry nízké,

firmy mohou snadno do odvětví vstoupit i vystoupit, ale dochází zde zpravidla k nízké rentabilitě.

- **Hrozba substitučních (nahraditelných) produktů**

Substituční výrobky nahrazující naše produkty omezují ceny a tím i zisky firem. Musíme proto pečlivě sledovat vývojové trendy cen substitučních výrobků.

- **Hrozba rostoucí kompetence (vlivu, síly) dodavatelů**

Dodavatelé nás mohou ovlivňovat v podobě cen a objemu dodávek. Jejich vyjednávací síla je vysoká v případě, že jsou koncentrovaní, organizováni, neexistují substituty, dodávky jsou pro nás velmi důležité, nebo je-li změna dodavatelů náročná či nemožná.

- **Hrozba rostoucí kompetence (vlivu, síly) zákazníků**

Zákazníci např. tlačí na snížení cen, vyžadují kvalitnější výrobky, vyvolávají mezi konkurenty napětí. Jejich vyjednávací síla je vysoká v případě, že jsou koncentrovaní, organizováni, existují-li substituční výrobky, pokud pro ně cena od nás odebíraných produktů znamená malé procento jejich celkových odběrů a pro nás je významnou položkou celkových tržeb.

Konkurenční výhody lze rozdělit do několika kategorií, např. [12]:

- nákladová výhoda – dosahujeme nižších nákladů než konkurence, což nám umožní snížit naši cenu proti konkurenčním,
- diferenciační výhoda – znamená významnou odlišnost přinášející zákazníkovi požadované uspokojení vyšší než u konkurence,
- marketingová výhoda – pomocí marketingových aktivit dosažená dominance v oblastech prodeje, povědomí o značce výrobku, distribuci nebo jejich kombinací.

2 Metody analýzy konkurenčního prostředí

Analýza prostředí je důležitá pro poznání externího okolí, v kterém podnik působí, dále pro identifikaci změn a trendů, které se dějí v okolí podniku a mohou mít na něj vliv, a ke stanovení toho, jak bude podnik na vliv těchto změn a trendů reagovat. Často se mluví o tzv. **PEST analýze**, která se v analýze makroprostředí využívá nejvíce. [2]

2.1 PEST analýza

Název PEST je vytvořen z prvních písmen anglických slov označující čtyři oblasti vnějšího prostředí firmy, kterým by měla firma věnovat pozornost. Což představuje analýzu **p**olitických (Political), **e**konomických (Economical), **s**ociálních (Social) a **t**echnologických (Technological) faktorů prostředí, které mohou ovlivnit podnikání a rozvoj firmy. Do sociálního prostředí se zahrnují i demografické a kulturní prostředí. Při rozšíření analýzy o oblast legislativní je pak název SLEPT analýza, při rozšíření o prostředí ekologické SLEPTE či PESTE analýza. Analýza PEST vychází z poznání, minulého vývoje a snaží se o předvídání a analyzování budoucích vlivů prostředí. [2, 18]

Základní úkolem PEST analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik, a odhalovat, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít. Je třeba odlišit, které změny ovlivní všechna odvětví rovnoměrně, se stejnou intenzitou na podniku i na konkurenty a které změny ovlivní různé podniky různě, protože právě ty změny konkurenční pozici podniku.

Schopnost pochopit změny v prostředí je velmi významná, protože vnímané změny vlivů prostředí signalizují potenciální potřebu změn strategie. Upozorňují na příležitosti a varují před riziky. Rozsah, v jakém je podnik úspěšný při vnímání změny či přizpůsobování se změně, bude záviset do značné míry na jeho flexibilitě a vnímavosti, což je v těsné závislosti na kvalitě managementu podniku, na jeho kultuře, podnikové kultuře, organizační struktuře a celkovém klimatu podniku. [15]

Vlivy prostředí, které mohou být důležité pro společnost, znázorňuje obr. č. 10.

Obrázek č. 6 – PEST analýza vlivu prostředí

Politicko-právní faktory <ul style="list-style-type: none"> - antimonopolní zákony - ekologické zákony - ochrana životního prostředí - podpora podnikání - daňová politika - sociální politika - stabilita vlády 	Ekonomické faktory <ul style="list-style-type: none"> - výše HDP (HDP na obyv. a vývoj) - míra inflace - dostupnost a formy úvěrů - úrokové sazby, směnový kurs - vývoj peněžní zásoby - míra nezaměstnanosti - vývoj cen energií
Sociálně-kulturní faktory <ul style="list-style-type: none"> - demografický vývoj populace - demografický vývoj organizace - mobilita obyvatelstva - vývoj životního stylu a úrovně - míra vzdělanosti obyvatelstva - přístup k práci a volnému času 	Technologické faktory <ul style="list-style-type: none"> - podpora vlády v oblasti výzkumu - výše výdajů na výzkum - rychlost realizace nových technologií - rychlost zastarávání technologií - nové vynálezy a objevy

Zdroj: Kovář, F. Strategický management, 2008

2.1.1 Politické a legislativní faktory

Politická omezení se dotýkají každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a mnoha dalších činností zaměřených na ochranu lidí, ať již v roli zaměstnanců či spotřebitelů, ochrany životního prostředí, ochrany domácích podnikatelských subjektů atp.

Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek nejen vymezuje prostor pro podnikání, ale upravuje i samo podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku. Legislativa podnikání se v posledních letech na celém světě rozšiřuje. Evropská komise má právní rámec, který zahrnuje konkurenční chování, produktové normy, produktovou odpovědnost a obchodní transakce v rámci EU. [10, 15]

2.1.2 Ekonomické faktory

Základními indikátory stavu makroekonomického okolí, které mají bezprostředně vliv na plnění základních cílů každého podniku, jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu tím, že přímo vyvolává rozsah i obsah příležitostí, ale současně i hrozeb, před které jsou podniky postaveny. [15]

2.1.3 Sociální a demografické faktory

Tyto faktory odrážejí vlivy spojené s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Změny v demografické struktuře, stárnutí obyvatelstva, životní styl obyvatelstva. Podobně jako ostatní oblasti jsou faktory sociální v neustálém vývoji, který plyne z úsilí jednotlivců naplnit své tužby a potřeby. [15]

2.1.4 Technologické faktory

K tomu, aby se podnik vyhnul zaostalosti a prokazoval aktivní inovační činnost, musí být informován o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají. Změny v této oblasti mohou být náhlá a velmi dramaticky ovlivnit okolí, v němž se podnik pohybuje. Souhrnná analýza vlivů technických a technologických změn představuje studie očekávaných vlivů nových technologií jak na stav okolí, tak na konkurenční pozice. [15]

Strategická analýza okolního prostředí společnosti je manažerům potřebná k tomu, aby si byli vědomi vlivů okolního prostředí a aby byli lépe informováni o situaci, ve které se jejich společnost nachází. V dnešním prostředí v neustálých změnách tvoří základ, na kterém je možné budovat proces strategického výběru a implementace. Tento proces zároveň neustále ověřuje správnost analýzy a nutí se k ní neustále vracet. [1]

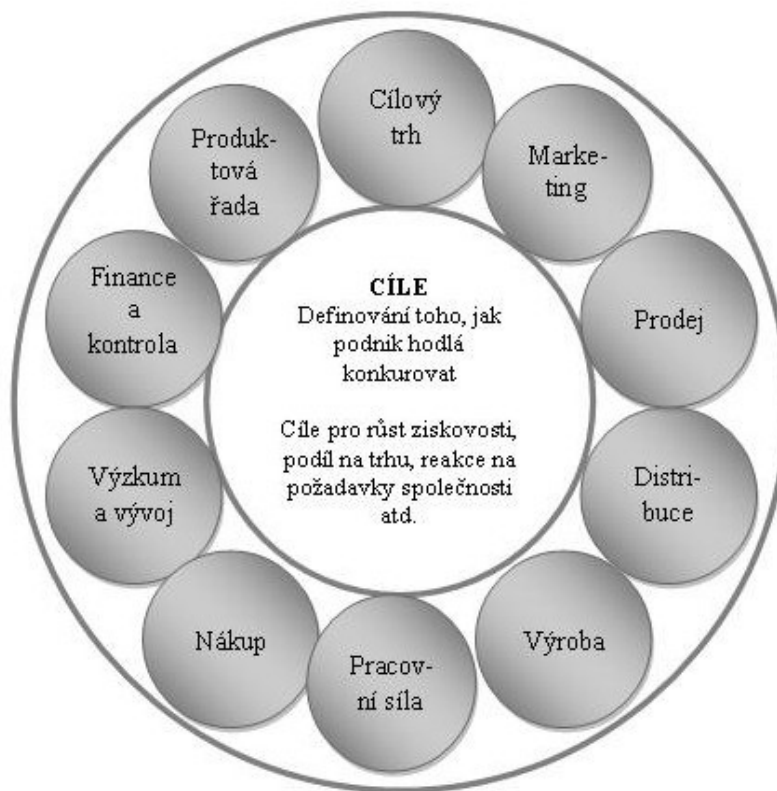
2.2 Porterovo kolo konkurenční strategie

Za všeobecný koncept strategického řízení, ale i koncept využitelný pro strategické řízení marketingu, lze považovat i Porterovo kolo konkurenční strategie (viz obrázek č. 7). Tento model je jasně strukturován, nevýhodou je, že pracuje jen s jednou strategií, která by pro řízení větší firmy nebyla dostatečná – chybí zde hierarchická struktura, která, je v podmínkách firem se složitější strukturou obvykle výhodou. [4]

Strategie zaměřená na konkurenci podle Portera

Profilování trhu je možné pomocí výhody výkonové a nákladové. Je možné usilovat o vedoucí pozici v nákladech, resp. V ceně, nebo uplatnit strategii diferenciaci. **Diferenciace, odlišení výrobku či služby** – účelem je odlišit se od konkurence a nabízet dokonalejší nebo lepší výrobek, náklady nejsou prioritní. Firma si účtuje vyšší cenu při této strategii, která odráží vyšší výrobní náklady či přidanou hodnotu. Firma se soustředí na dosažení výkonu v některé důležité oblasti přínosu pro zákazníka, oceňované trhem jako celkem. [4]

Obrázek č. 7 – Porterovo kolo konkurenční strategie



Zdroj: Hanzelková, A.; Keřkovský, M.; Odehnalová, D. a Vykypěl, O. *Strategický marketing. Teorie v praxi*, 2009

Usiluje např. o vůdcovství v oblasti servisu, kvality, stylu, technologie nebo jiné. Tato metoda je uskutečnitelná tehdy, pokud jsou výrobky odlišitelné a nedají se jednoduše napodobit, zákazníci mají různorodé potřeby, dokážou diferenciací ocenit a jsou ochotni ji zaplatit. [4]

Harvardský profesor Michael Porter (1980) vypracoval a poskytl praktický analytický rámec pro určení konkurenční strategie, zahrnující strukturální analýzu prostředí. Říká, že výnosnost odvětví není funkcí toho, jak výrobek vypadá nebo zda je do něj vložena vysoká nebo nízká technologie. Tato odvětví nebyla založena na vysoké technologii a navzdory tomu vykazovala vysokou výnosnost. [1]

Hlavní síly odvětví, které určují chování konkurentů [1]:

- konkurenti v odvětví
- potencionální nově vstupující firmy
- dodavatelé

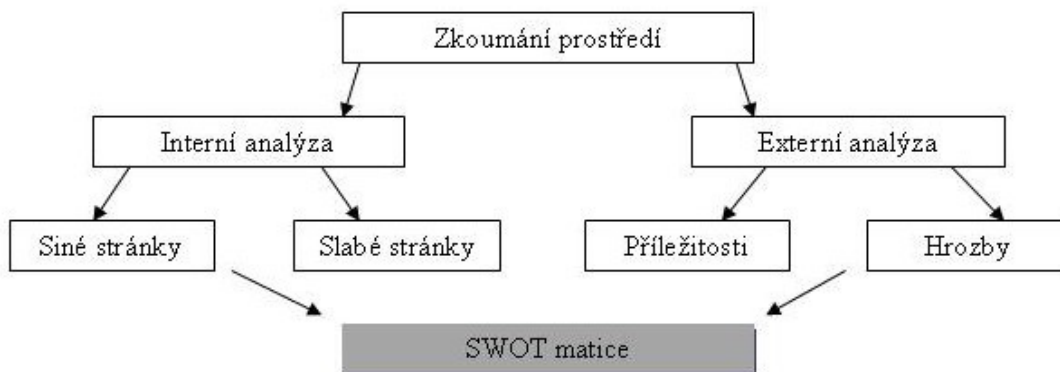
- odběratelé
- náhradní výrobky

Zároveň vyslovuje myšlenku, že zisk dosahovaný v odvětví, je ovlivňován těmito silami. Porter zastává názor, že hlavním smyslem konkurenční strategie je najít pozici pro společnost, ve které se může nejlépe bránit vůči těmto vlivům nebo ovlivnit je ve svůj prospěch. Tento typ analýzy je vhodný pro vyhodnocení strategických příležitostí společnosti a hrozeb konkurence. Společnost by měla ovlivňovat rovnováhu těchto pěti sil strategickými pohyby a posilovat pozici firmy. Stejným způsobem mohou stratégové najít pro firmu novou pozici tak, aby její schopnosti poskytly co nejlepší obranu proti konkurenčním silám. Dalším využitím této analýzy je předpovídat změny faktorů v rámci pěti sil a příprava na adekvátní odpověď. To znamená vybrat vhodnou strategii dříve, než konkurenti rozeznají posun a změnu rovnováhy v prostředí. [1]

2.3 SWOT analýza

SWOT analýzy je užitečným nástrojem rekapitulace a shrnutí předchozích analýz. Může být prováděna jako součást komplexní analýzy, kdy podklady získáváme z provedené komplexní analýzy nebo jako samostatný krok. Tato analýza využívá závěru předchozích analýz tím, že identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, příležitostmi a hrozbami a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie. Následující obrázek č. 8 znázorňuje využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu. [1,2,15]

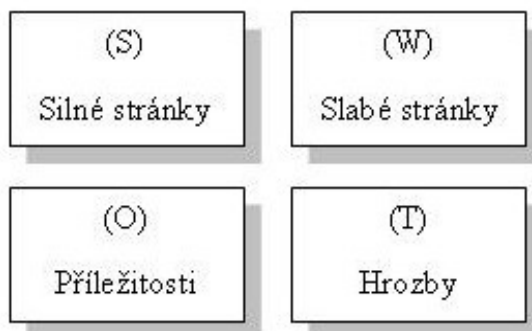
Obrázek č. 8 – Komplexní analýza



Zdroj: Blažková, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, 2007

SWOT analýza nám analyzuje faktory interní, tedy silné a slabé stránky, a faktory externí neboli příležitosti a hrozby. Jednotlivé faktory se utřídí do tzv. SWOT matice, která je znázorněna na následujícím obrázku č. 9.

Obrázek č. 9 – SWOT matice



Zdroj: Blažková, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, 2007

Často je velmi obtížné odhadnout, zda určitý jev znamená příležitost či hrozbu a zda určitá charakteristika podniku představuje jeho silnou či slabou stránku. Ohrožení lze za jistých předpokladů změnit na příležitost a naopak určitá příležitost se může změnit v hrozbu. [15]

- **Silné stránky (přednosti)** – za silnou stránku jsou považovány ty interní faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu. Lze je použít jako základ pro stanovení konkurenční výhody. Může to být přístup ke kvalitnějším materiálům, dobré finanční vztahy, vyspělá technologie, distribuční kanály nebo vyspělý tým top manažerů.
- **Slabé stránky (nedostatky)** – jsou přesným opakem silných stránek, negativní vnitřní podmínky, které mohou směřovat k nižší organizační výkonnosti. Nedostatkem může být absence nezbytných zdrojů a schopností, chyba v rozvoji nezbytných zdrojů. Manažeři s neodpovídajícími strategickými schopnostmi. Neúměrné finanční zatížení, morálně zastaralé stroje apod.
- **Příležitosti** – představují možnosti, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na růst či lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění cílů. Jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům

organizace. Příznivé podmínky mohou obsahovat změny v zákonech, rostoucí počet obyvatel – zákazníků, uvedení nových technologií.

- **Hrozby** jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům organizace. Nepříznivé podmínky mohou obsahovat vstup silného konkurenta na trh, pokles počtu zákazníků, legislativní změny apod. [1, 2]

2.3.1 Analýza externího prostředí (příležitosti a hrozby)

Podnikatelská jednotka musí monitorovat klíčové síly makroprostředí (demograficko-ekonomické, přírodní, technologické, politicko-právní a společensko-kulturní) a významné složky mikroprostředí (zákazníky, konkurenty, dodavatelé, distributory, dealery), které mají vliv na její schopnost docílit zisku.

Hlavním účelem zkoumání prostředí je nalézt nové příležitosti. Marketingová příležitost je oblastí potřeb a zájmu kupujících – existuje zde vysoká pravděpodobnost, že společnost dokáže se ziskem tyto potřeby naplnit.

Část vývoje v externím prostředí představuje hrozby. Hrozba v prostředí je výzvou představovanou nepříznivým trendem nebo vývojem, které by mohly vést k poklesu obratu nebo zisku, pokud nedojde k obrannému marketingovému jednání. Hrozby lze klasifikovat podle vážnosti a pravděpodobnosti výskytu. [9]

2.3.2 Analýza interního prostředí (silných a slabých stránek)

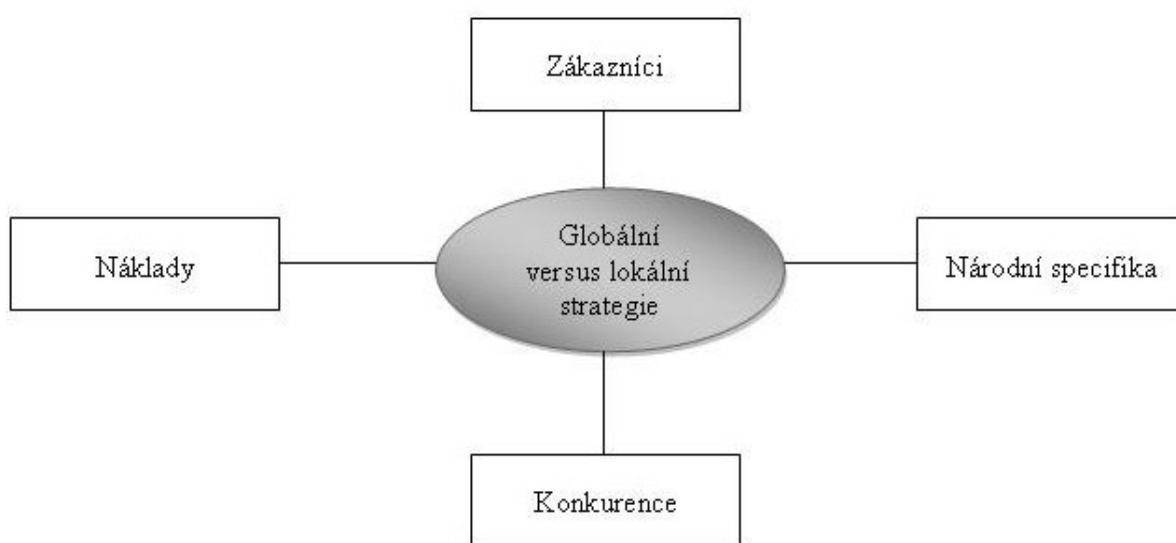
Každá firma potřebuje vyhodnotit své silné a slabé stránky. Je jasné, že firma nemusí napravovat všechny své slabé stránky, ani dávat najevo své silné stránky. Někdy si firma vede špatně nikoliv proto, že by zaměstnanci postrádali silné stránky, ale protože nepracují společně jako tým. Každý proces vytváří hodnotu a vyžaduje si týmovou práci jednotlivých oddělení. I když každé oddělení může mít specifické klíčové přednosti, důležité je vytvořit vyšší konkurenční výhodu řízením klíčových procesů společnosti. [9]

Jakmile společnost provede SWOT, může přistoupit ke stanovení specifických cílů na plánovací období. Toto stádium procesu se nazývá formulace cíle. Cílem firmy by mělo být omezit své slabé stránky, podporovat své silné stránky, využívat příležitostí okolí a snažit se předvídat a jistit proti případným hrozbám. Pouze tak dosáhneme **konkurenční výhody** nad ostatními. K tomu však potřebujeme dostatek kvalitních informací z firmy i jejího okolí. [1]

2.4 Analýza metodou „4C“

Při zkoumání vlivů prostředí je nezbytné vzít v úvahu rostoucí význam globalizace. I při zaměření se na regionální trh se společnosti nevyhnou dopadům globalizace a soupeření s nadnárodními společnostmi. Naopak společnosti působící globálně musí zase brát v úvahu specifické lokální podmínky v regionech, kde působí (tzv. globalizace = „mysli globálně, jednej lokálně“). [1]

Obrázek č. 10 – Model „4C“



Zdroj: Sedláčková, H., Buchta, K. *Strategická analýza*, 2006

K analýze globalizačních trendů, ale i lokálních podmínek (viz obrázek č. 10), lze použít metodu „4C“ [1]:

Customers – Zákazníci začínají v některém odvětví na různých trzích čím dál více projevovat podobný spotřebitelský vkus. V jiných však přetrvávají specifické zákaznické preference.

Country – Národní specifika se mohou projevovat v celních bariérách, ochranářské politice, rozdílných standardech, odlišných kulturních normách atd. Na druhé straně postupuje globální liberalizace obchodu.

Costs – Náklady na výrobu a marketing vytváří tlak na výkony a standardizaci, jejichž finanční výhodnost se projevuje při globální působnosti. Směnné kursy nebo rozdíly v ceně pracovní síly pak přinášejí úspory při působení v některých zemích.

Competitors – Konkurence je čím dál globálnější a vyvíjí tlak i na regionální společnosti. Ty zase mohou s ohledem na národní specifika s úspěchem odolávat globálním strategiím.

3 PEST analýza na konkrétní podnik

V roce 1942 se začala psát historie současně největší hutní společnosti České republiky. Tehdy Vítkovické železářny, v důsledku omezeného rozvoje vzhledem k umístění ve městě, započaly výstavbu svého jižního závodu v Kunčicích. Dnešní **ArcelorMittal Ostrava a.s.** je česká hutnická firma patřící do holdingu ArcelorMittal. Společnost působí v areálu Nové hutě v jižní části Ostravy.

ArcelorMittal Ostrava a.s. byla založena jako akciová společnost a při svém vzniku musela dostat platné legislativě a provést poměrně zdlouhavý proces úkonů, které zákon vyžaduje. Akciová společnost je založena sepsáním a podpisem společenské smlouvy.

Datum založení společnosti: 31. 12. 1951. Datum vzniku akciové společnosti: 22. 1. 1992. [19]

Podle § 57 Obchod. musí být nyní společenská smlouva zapsána formou notářského zápisu. Náležitosti, které musí obsahovat, upravuje § 110 Obchod. Poté následuje složení základního jmění společností, nebo jeho části. Způsob složení vkladů stanoví společenská smlouva dle § 60 Obchod. Dalším krokem je návrh na zápis společnosti do obchodního rejstříku. Zápisem společnosti do obchodního rejstříku fakticky vzniká akciová společnost. Od tohoto dne nastává pro společnost povinnost vést účetnictví a registrovat se u místně příslušného finančního úřadu. [21]

Česká republika je od roku 2004 členem Evropské unie (EU) a proto legislativa České republiky není jedinou právní úpravou, které společnosti podléhají. EU schvaluje nařízení a vydává směrnice, mající právní moc nad členskými státy, které je musí respektovat a začlenit do své legislativy.

Klíčová sdělení

ArcelorMittal Ostrava a.s.:

- je největší výrobce oceli v České republice,
- je jedním z největších zaměstnavatelů v České republice,
- je ziskovou společností, je jedním z největších plátců daní v České republice,
- má 2. nevyšší průměrnou mzdu v MS kraji,
- je součástí skupiny ArcelorMittal, která je největší světovou ocelářskou společností.[19]

Závody společnosti: Koksovna, Vysoké pece, Ocelárna, Válcovna, Strojírny a slévárny, Údržba, Energetika, Doprava.

3.1 Politické a legislativní faktory

Množství nových zákonů a míra jejich prosazování se budou dále zvyšovat. Firmy musí tento vývoj sledovat a brát jej v úvahu při plánování výroby a marketingových programů. Mezinárodní marketingoví specialisté navíc musí počítat s desítkami, možná stovkami státních orgánů, které mají za úkol prosazovat obchodní politiku a legislativu. Navíc musí těmto zákonům rozumět na místní, státní, regionální a mezinárodní úrovni. [10]

Kvalita výrobků a služeb, ochrana životního prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců a prevence závažných havárií patří k nejvyšším prioritám. Jako nedílnou součást systému řízení zavedly společnosti certifikovaný systém integrovaného řízení dle EN ISO 9001, EN ISO 14001, OHSAS 18001 a zákona č. 59/2006 Sb., o prevenci závažných havárií. [19]

3.1.1 Znečištění životního prostředí

Hutnický kombinát AMO je dlouhodobě významným znečišťovatelem životního prostředí. Krajský úřad Moravskoslezského kraje v březnu 2009 rozhodl, že firma musí výrazně snížit emise znečišťujících látek ze závodu energetika. Úřad firmě stanovil tři termíny pro postupné snížení emisních stropů - první snížení musí být dosaženo do října 2010 a poslední do začátku dubna 2014. Do roku 2014 by mělo dojít ke snížení emisí oxidu siřičitého ze 4709 na 2000 tun, u oxidů dusíku z 3500 na 2000 tun a tuhých znečišťujících látek ze 150 tun na 135 tun.

V roce 2009 bylo v ocelárně instalováno zařízení na odprašení načervenalých spalin, které vznikají při dělení až dvacetitunových slitků a původně volně unikaly do ovzduší. Po instalaci filtrů je do ovzduší vypouštěno deset miligramů prachu na metr krychlový, tj. pětina zákonem stanoveného limitu. V říjnu 2011 ocelárna otevřela na aglomeraci Sever odprašovací zařízení za miliardu korun. [19]

3.1.2 Environmentální politika

Skupina ArcelorMittal se zabývá činnostmi souvisejícími se všemi aspekty moderního ocelářství a těžby železné rudy a uhlí. Vyrábí širokou škálu plochých, dlouhých a nerezových výrobků, které uspokojují stávající potřeby všech hlavních zákaznických trhů. Ocel je

z hlediska ochrany životního prostředí nejlepší volbou: je ekologická a svou snadnou recyklací předčí jiné materiály. [19]

Z důvodu zajištění stabilních výsledků ve všech provozech skupiny byla v červenci 2007 zavedena celoskupinová environmentální politika. Jejímí hlavními cíly, které přispějí k výborným výsledkům v oblasti ekologie, jsou [19]:

- 1) zavedení systémů environmentálního managementu včetně certifikace ISO 14001 ve všech výrobních zařízeních;
- 2) plnění veškerých příslušných zákonů, předpisů a závazků skupiny souvisejících s ekologií;
- 3) neustálé zlepšování v oblasti ekologie, využití systematického monitoringu a důraz na prevenci znečišťování;
- 4) vývoj, zdokonalení a používání ekologických výrobních postupů s využitím surovin dostupných v místě;
- 5) vývoj a výroba ekologických výrobků se zaměřením na jejich použití a následnou recyklaci;
- 6) efektivní využití přírodních zdrojů, energie a půdy;
- 7) řízení a snižování emisí CO₂ vznikajících při výrobě oceli, všude tam, kde je to technicky a ekonomicky možné;
- 8) zodpovědnost zaměstnanců v oblasti ochrany životního prostředí;
- 9) znalost a respektování environmentální politiky skupiny ArcelorMittal ze strany dodavatelů;
- 10) otevřená komunikace se všemi, kterých se dotýkají činnosti skupiny ArcelorMittal

3.2 Ekonomické

Prvním ze zkoumaných makroekonomických indikátorů je vývoj hrubého domácího produktu (HDP), který má obecně vliv na dynamiku podnikatelského prostředí. Hrubý domácí produkt (HDP) je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území; používá se pro stanovení výkonnosti ekonomiky. [24]

Za celý rok 2011 vzrostl HDP ve stálých cenách ve srovnání s rokem 2010 o 1,7 %. Ekonomický růst tak zajistil zahraniční obchod, když vývoz vzrostl o 11,0 %, zatímco dovoz pouze o 7,5 %. [25]

Uchazečů o zaměstnání bylo k 31. 12. 2011 v České republice 508 451, z toho 75 019 v Moravskoslezském kraji. Průměrná hrubá měsíční mzda na konci roku 2011 činila 26 067 Kč. [27]

3.2.1 Průměrná roční míra inflace

Je vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců. Tato míra inflace je vhodná při úpravách nebo posuzování průměrných veličin. Bere se úvahu zejména při propočtených reálných mezd, důchodů apod. Za rok 2011 průměrná roční inflace v České republice byla 1,9%. [20]

3.3 Sociální faktory

Souhrnná data obyvatelstva České republiky podle dosaženého vzdělání za rok 2011 seřazená od základní po vysokoškolské [26]:

- základní – 17,4%
- střední vzdělání s výučním listem – 32,8%
- střední vzdělání s maturitní zkouškou – 30,9%
- vysokoškolské – 12,4%
- bez vzdělání – 0,5%
- nezjištěno – 6%

3.4 Technologické faktory

Přímý vliv na rozvoj techniky a technologií mají nepochybně investice do vědy a výzkumu.

V současné době např. probíhá další část rekonstrukce střechy ocelárny v hodnotě 4,5 milionu korun. V rámci této akce dojde k výměně stávajícího střešního pláště za nový typ s tepelnou izolací, čímž bude výrazně omezena kondenzace vodní páry z tandemových pecí v prostoru pod střechou. Díky těmto průběžným opravám haly ocelárny se tak sníží emise prachových částic PM 10 do vnějšího ovzduší. V blízké době se připravuje také rekonstrukce dalších částí střechy, jejíž náklady dosáhnou 25 milionů korun.

ArcelorMittal získal dotaci na modernizaci Teplárny. Výrazně se tím sníží emisní zátěž v našem regionu. Počátkem ledna byl schválen Státním fondem životního prostředí žádost o dotaci na modernizaci Teplárny. Celkově tak společnost získá z Operativního programu

Životního prostředí příspěvek ve výši 91 milionů korun, což je cca 47 % z celkových nákladů. [19]

V Období od 1. 1. 2010 do 31. 12. 2010 bylo řešeno 38 výzkumných úkolů v osmi základních zaměřeních, přičemž v daném období bylo 15 úkolů ukončeno a 14 nových zahájeno. Vlastní náklady na řešení výzkumných a vývojových projektů činily 16 471 tis. Kč. Dále bylo řešeno 7 programových projektů, na které byly poskytnuty dotace Ministerstva průmyslu a obchodu ČR a z prostředků sedmého Rámcového programu Evropské Unie ve výši 6 184 tis. Kč. Celkové náklady v společnosti na výzkum a vývoj včetně dotace za dané období činily 22 654 tis. Kč. [19]

Plán rozvoje distribuční soustavy ArcelorMittal Ostrava a.s. na období 2011 - 2015

Hlavní cíle plánu rozvoje jsou zaměřeny na [19]:

- udržování stávajících hlavních rozvodů v odpovídajícím technickém stavu,
- zajišťování dodávek zemního plynu všem odběratelům v požadovaném množství a kvalitě,
- výstavbu přípojek pro případné nové technologie.

Plánované činnosti s vazbou na distribuční soustavu

2011 – oprava regulátoru tlaku na NÚSS

2012 – provedení revize a opravy regulátorů tlaku na RS ZP

2013 – diagnostika protikoroze ochrany v zemi uložených částí potrubí DN500

2014 – zatím nestanoveno

2015 – zatím nestanoveno [19]

Tento plán je zpracován pro účel zveřejnění informací provozovatele distribuční soustavy, které jsou požadovány na základě stávající platné legislativy. Upozorňujeme, že se jedná o předběžný plán, který není pro AMO závazný. [19]

3.5 Ekologické faktory

Ekologické faktory, přesněji řečeno otázka zvýšení využívání obnovitelných zdrojů energie šetrných k životnímu prostředí, jsou pro společnost ArcelorMittal mimořádně zajímavé, protože jejich řešení je momentálně na pořadu dne ve většině vyspělých zemí světa.

Společnost ArcelorMittal se snaží prostřednictvím různých projektů co nejvíce snížit svůj dopad na životní prostředí. Dodávky ekologického tepla z ArcelorMittal Ostrava pokračují i v roce 2012. Sousedství s největší hutí v České republice se občanům města

Vratimov vyplácí. Díky ArcelorMittal Ostrava má na 500 domácností města (ve kterém bydlí téměř sedm tisíc obyvatel) ekologické teplo. Roční dodávka tepla do města Vratimov je přibližně 35 000 GJ. Jedná se o odpadní teplo, což je ten nejekologičtější zdroj, neboť 80 % tohoto tepla vzniká ze spalinových kotlů na středojemné válcovně. Zbylých 20 % pochází z teplárny ArcelorMittal Energy Ostrava, a to především v zimním období.

V roce 1996 byla podepsána smlouva na dobu určitou na dodávku tepelné energie do konce roku 2011. V roce 2009 byl podíl ArcelorMittal Ostrava ve společnosti Teplo Vratimov prodán městu Vratimov. Na rok 2012 byla stávající smlouva včetně cen za dodávku a teplo prodloužena dodatkem ke smlouvě. Město Vratimov však má velký zájem na pokračování dlouhodobé spolupráce. V současné chvíli probíhají jednání o dlouhodobém prodloužení smlouvy.

Zavádění integrovaného přístupu k omezování znečištění je jedním z hlavních nástrojů společnosti ArcelorMittal Ostrava, a. s. pro další snižování negativních dopadů její výrobní činnosti na životní prostředí. [19]

Závěr

Trh je v ekonomice prostor, kde dochází ke směně statků a služeb. Původně byl trh místo, kde se scházeli lidé, za účelem směny. Barterový obchod, je výměna zboží nebo služeb za jiné zboží nebo služby bez použití peněz. Barterový obchod je v ekonomice spíše vzácností, obvykle hovoříme o trhu nějaké komodity či služby (trh s obilím, trh s ropou, elektronikou apod.). Není třeba uvádět, za jaké zboží jsou tyto komodity a služby směňovány, jde totiž obvykle o směnu za peníze. Jednou z možností analýzy trhu je Porterova analýza, která zaměřuje svou strategii k dosažení konkurenční výhody na trhu pomocí výkonové a nákladové výhody.

Pokud má firma konkurenční výhodu v užitku nebo jedinečnosti produktu, znamená to, že může žádat vyšší cenu a tím dosáhnout nadstandartního zisku a zlepšení pozice na trhu. S úspěchem využívá jedinečnost produktů v marketingové podpoře a reklamě a zároveň se stává leaderem v inovacích. Výrazné posílení image firmy ovlivňuje zákazníky a jejich nákupní chování. Konkurenční výhoda může být také v nízké ceně, kterou konkurence není schopna dlouhodobě nabídnout. Tato situace zpravidla znamená narůst tržního podílu a vytlačení konkurence z trhu. Společnost ArcelorMittal a.s. je jedním z největších výrobců oceli a také jedním z největších zaměstnavatelů v České republice, které můžeme zařadit mezi jeho konkurenční výhody.

Pokud se jedna či více stran snaží získat něco, co nemohou mít všichni, vzniká mezi těmito subjekty soupeření nebo rivalství, které nazýváme konkurence. Na trhu se prodávající snaží získat přízeň kupujících, kterou společnosti naplňují své podnikatelské cíle, jako například zvýšení podílu na trhu a rovněž zvýšení hospodářského výsledku v podobě zisku.

Okolí podniku můžeme definovat jako veškeré dění za imaginární hranicí podniku. Toto okolí dělíme na mikroprostředí a makroprostředí. Pro analýzu makroprostředí i mikroprostředí můžeme zvolit SWOT analýzu, kterou společnost využívá k tomu, aby zjistila své silné a slabé stránky a také hrozby a příležitosti, které jim trh nabízí nebo Analýzu 4C, která také zkoumá mikroprostředí i makroprostředí společnosti. Pro zhodnocení makroprostředí společnosti používají PEST nebo PESTEL analýzu, která dává přehled o faktorech ekonomického, politicko-legislativního, technologického, sociálně-demografického a ekologického prostředí, které mají vliv na společnost. Tato metoda byla aplikována v rámci bakalářské práce na ArcelorMittal a.s.

Přestože demografické prostředí průmyslový podnik neohrožuje, je jeho problémem měnící se věková struktura lidstva. V průběhu příštího desetiletí hrozí nárůst pracujícího počtu lidí ve věku 65 – 74 let. Z důvodu migrace je dalším problémem nedostatek kvalifikovaných pracovních sil.

Technologické prostředí je jedním z dalších oblastí, které spadají do makroprostředí. Komunikační a informační technologie, ale také trendy ve vývoji a výzkumu zde hrají významnou roli. Zásadním problémem v této oblasti je technologická regulace, kdy na nové výrobky jsou více kladeny požadavky na bezpečnost a zdraví osob. Vládní orgány České republiky a členských států Evropské Unie stanovily normy pro produkty a společnosti, které tyto normy neplní, platí sankce za jejich porušení.

V budoucnu by se trendy ve vývoji technologického prostředí měly více zaměřit na možnosti zabránění znečišťování půdy a vody nebo vzniku skleníkových plynů. Bude to znamenat konkurenční výhodu pro ty společnosti, které se tímto směrem vydají. Toto počínání jim v budoucnosti umožní vyrábět stejné produkty s menšími energetickými a materiálovými ztrátami.

Velmi důležitou a významnou součástí je právě ekologické prostředí. Zhoršování přírodního prostředí je velký problém pro lidstvo. Degradace životního prostředí zdůrazňuje hrozby závažného narušení hospodářství, infrastruktury, bezpečnosti a to především obyvatelstva. Již dnes se setkáváme s výrobky, na kterých je uvedeno „Vyrobeno z recyklovaných materiálů“. Suroviny na zemi se skládají ze zdrojů neobnovitelných, částečně obnovitelných a obnovitelných. Obnovitelné zdroje, kterými jsou voda a vzduch jsou politickým problémem. Nebezpečí, ve kterém se nachází, nemá dlouhodobou povahu, ale je bezprostřední. Mezi částečně obnovitelné zdroje můžeme zařadit lesy. Dřevařské společnosti musí zajistit vytěžené porosty opětovným zalesněním, aby chránily půdu pro budoucí poptávku po dřevě. Vzhledem k rozšiřování městské oblasti je zemědělská půda v ohrožení, protože její množství je fixní. To může vést k problémům s dostatkem potravin. Uhlí, platina, zinek, stříbro a ropa patří mezi neobnovitelné zdroje, kterým se blíží jejich doba vyčerpání. Toto blížící se vyčerpání neobnovitelných zdrojů povede k podstatnému zvýšení nákladů firmám, které pomocí těchto surovin vytvářejí produkty. Firmy by měli tuto predikci zohlednit a investovat do výzkumu a vývoji náhradních materiálů.

Analýza konkurentů může firmě ukázat, jakou marketingovou strategii si má zvolit a její realizací může firma dosáhnout konkurenční výhody na trhu.

Bibliografie

- [1] BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [2] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [3] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- [4] HANZELKOVÁ, A.; KEŘKOVSKÝ, M.; ODEHNALOVÁ, D. a VYKYPĚL, O. *Strategický marketing. Teorie v praxi*. 1. vyd. Praha: C. K. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [5] JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 288s. ISBN 978-80-247-3247-3.
- [6] JIRÁSEK, J. *Konkurenčnost: Vítězství a na kolbišti trhu*. 1. vyd. Praha: Professional publishing, 2001. 101 s. ISBN 80-86419-11-8.
- [7] KOTLER, P. *Marketing insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know*. 1. edition. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003. 224 pages. ISBN 978-04-7143-270-8.
- [8] KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing*. Přel. H. Machková, J. Malý. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [9] KOTLER, P.; KELLER, Kelvin L. *Marketing Management*. 12. edition. Publisher: Prentice Hall, 2006. 816 pages. ISBN 978-0-13-145757-7.
- [10] KOTLER, P.; WONG, V.; SAUNDERS, J.; ARMSTRONG, G. *Principles of marketing*. 5. edition. Pearson Education, 2008. 1020 pages. ISBN 978-0273-71156-8.
- [11] KOVÁŘ, F. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.
- [12] KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [13] LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*, 1. vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.
- [13] MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277.

- [15] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 121 s. ISBN 80- 7179-367-1.
- [16] SOUKUPOVÁ, J. *Mikroekonomie*. 3. dopl. vyd. Praha: Management Press. 2002. 548 s. ISBN 80-7261-061-9.
- [17] SYNEK, M.; KISLINGEROVÁ, E. A kol. *Podniková ekonomika*, 5. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 489s. ISBN 978-80-7406-336-3.
- [18] ŠULEŘ, O.; KOŠŤAN, P. *Firemní strategie plánování a realizace*, 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 121 s. ISBN 80-7226-657-8.
- [19] *ArcelorMittal Ostrava a. s.* [online]. 2012 [cit. 2012-03-26] Dostupný z WWW: <<http://www.arcelormittal.com/ostrava/>>
- [20] *Míra inflace v České republice* [online]. 2012 [cit. 2012-03-27] Dostupný z WWW: <http://www.ostrava.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/mira_inflace>
- [21] *Obchodní zákoník* [online]. 2012 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-513-1991-sb-obchodni-zakonik/cele-zneni/>>
- [22] *Průměrná hrubá měsíční mzda 2000-2011* [online]. 2012 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z WWW: <http://www.ostrava.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/mzda_v_kc>
- [23] *Uchazeči o zaměstnání 2002-2011* [online]. 2012 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.ostrava.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/uchazeci>>
- [24] *Hrubý domácí produkt (HDP) – Metodika* [online]. 2012 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z WWW: <http://www.ostrava.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hruby_domaci_produkthdp>
- [25] *ČR - revize zvedla HDP* [online]. 2012 [cit. 2012-03-28]. Dostupné z WWW: <<http://zpravy.kurzy.cz/312455-cr-revize-zvedla-hdp-ve-4q11-na-0-6-r-r-za-cely-rok-2011-pak-na-1-7/>>
- [26] *Souhrnná data o České republice* [online]. 2012 [cit. 2012-03-28]. Dostupné z WWW: <http://www.ostrava.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/souhrnna_data_o_ceske_republice>
- [27] *Uchazeči o zaměstnání – 2011* [online]. 2012 [cit. 2012-03-28]. Dostupné z WWW: <http://www.ostrava.czso.cz/csu/dyngrafy.nsf/graf/uchazeci_2011>

Seznam použitých symbolů a zkratek

AMO	ArcelorMittal Ostrava
4C	Customers, Country, Costs, Competitors
PEST	Political, Economical, Social, Technological
SWOT	Strength, Weakness, Opportunities, Threats
a.s.	akciová společnost
CO₂	Oxid uhličitý
EMS	environmentální management
EN	Evropská norma
EU	Evropská Unie
HDP	Hrubý domácí produkt
ISO	International Standard Organisation
Kč	Koruna česká
MPa	megapascal
MS	Moravskoslezský
Obchoz	Obchodní zákoník
aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
mil.	Milion
např.	například
obr.	obrázek
§	Paragraf
popř.	popřípadě
resp.	respektive
t	tuna
tis.	tisíc
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – <i>Jednoduchý marketingový systém</i>	2
Obrázek č. 2 – <i>Okolí podniku</i>	3
Obrázek č. 3 – <i>Typy trhů</i>	4
Obrázek č. 4 – <i>Typy cílových trhů</i>	5
Obrázek č. 5 – <i>Kroky analýzy konkurence</i>	10
Obrázek č. 6 – <i>PEST analýza vlivu prostředí</i>	16
Obrázek č. 7 – <i>Porterovo kolo konkurenční strategie</i>	18
Obrázek č. 8 – <i>Komplexní analýza</i>	19
Obrázek č. 9 – <i>SWOT matice</i>	20
Obrázek č. 10 – <i>Model „4C“</i>	22